

來自組織文化與職場人際的問題

即使現在的組織或管理部門有參考不完的管理準則，但從此次的調查結果我們仍然可以發現「影響工作情緒或工作表現的起因」的前三項仍來自於「組織或部門文化」、「職場人際互動」及「主管管理風格」，顯示當管理人員發現員工的績效不佳或心情不好時，可能不再只是指責員工不努力或講不聽，或許更重要的是先瞭解最近組織部門是否有所變動，人員之間是否有何衝突事件發生，而非抓著員工急著做「溝通」。

此外，進一步瞭解員工願意使用該項諮詢服務的時機，則會發現多趨向「問題困擾很久」、「影響工作表現」或「有人推薦」，顯示同仁在心理健康層面缺乏「預防重於治療」的觀念，更可能因為積勞成疾的結果，輕則引發身心健康的問題，重則還可能過勞猝死。因此組織在面對改善工作績效表現、降低離職率甚或團隊發展等議題上，結合管理人員的督導角色與員工協助方案的 Coach 功能，將是未來工作管理制度的新模式。

專業團隊、高層支持、主管推介與便利使用是成功的不二法門

目前國內許多企業單位或政府部門相繼提供「員工心理諮商」或「員工協助方案」的服務，雖然目的是要照顧員工的心理健康，但在員工使用率的提昇上仍遇到相當大的瓶頸，針對此部份，在13項影響使用意願的外在因素重要性分析中，可發現有11項超過70分（以百分位數計），除「專業的團隊」分數明顯較高有85分外，次高的還有「高層的支持」與「主管的認同推介」及「可選擇的地點」等，因此各企業單位運作相關服務，優先的即是檢視是否有滿足這些基本外在因素的規劃，當然更重要的還是後續動機的引發與習慣的建立。

註釋：

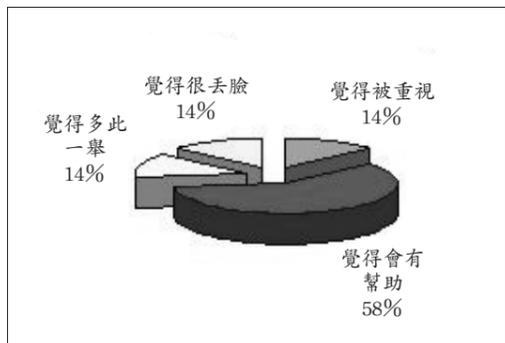
1 John E.Guiniven, Ph.D., Making Employee Communication Work, Journal of Employee Assistance.1st Quarter 2005,p7-9.

2 George Manning, Ph.D., To Party or Not To Party, Journal of Employee Assistance.1st Quarter 2005,p10-11.

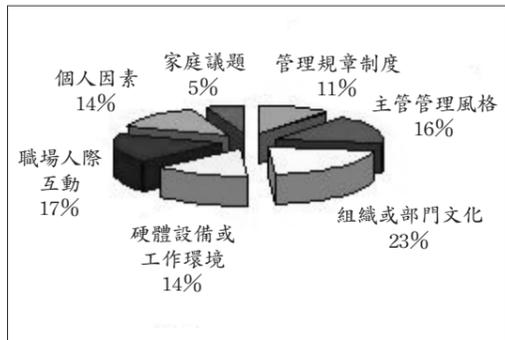
主動、專業、全方位的EAP服務

從WTO將憂鬱症列為21世紀三大黑死病之一、國內多位高階管理者過勞猝死以及亞太或大中華區域產業變遷所帶來的影響，管理者到員工所面臨的不再只是專業上的挑戰與衝擊，更甚者是如何保有健全的身心狀態，讓個人在為組織創造產值的同時，也能免於工作或生活壓力事件的威脅，因此人資、健康或管理部門未來專注於員工個人議題的心力將遠大於專業技術上的提昇，運用主動、專業及全方位的EAP服務內容，透過組織文化的影響、管理人員的督導與員工協助方案的Coach角色，除了有助於團隊共識的凝聚，更能喚醒員工潛藏或已被澆熄的工作熱情，而這也將是下階段產業競爭上的一大趨勢與利基。

★如果因為前述問題被同事推薦或主管要求去使用個人心理諮詢服務您的想法是



★這些影響您工作情緒或工作表現的問題通常是起因於



國內郵資已付

印刷品

【編輯部】

本期主題介紹—員工關係從「心」做起 01

鉅微管理顧問公司

【本月焦點】

讓員工溝通有效運作 03

坐下來和員工面對面獲得的遠比你知道的多更多……

參不参加活動有這麼重要嗎？ 05

年終尾牙、運動會上老闆賣力的演出為的就是……

【專題報導】

企業內個人心理諮商服務之實施現況 07

【鉅微快訊】

◎05/26~27鉅微與您相約公務人力發展訓練中心 02

【下期焦點】 職場危機總動員



發行人：吳俊昇

專欄主編：范淑婷、王建中

行政支援：黃淑女

先鋒報編輯：鉅微管理顧問公司 客戶服務部

顧問群：方隆彰、朱明里、林桂碧、彭雪玉、鄭瀛川

聯絡電話：(02)3765-3313 (代表號)

傳真：(02)3765-2541

聯絡E-mail：service@ffceap.com.tw

http://www.ffceap.com.tw/

版權所有 翻印必究



《本期主題介紹》

職場除了是讓員工展現抱負及理想的地方，更重要的是人際與夥伴關係建立的重要場境，許多管理準則都認可將員工當成企業組織的核心客戶，然而一方面必須要求員工為公司創造最大效益的同時，又要去展現對這群「核心」顧客的關心及重視，的確不是一件容易的事，因此企業內員工關係部門的運作相形重要，而不同企業的員工關係部門也多透過一些制度、活動的實施與操作，來達成此一目的，包括：尾牙、春酒、運動會、員工旅遊、意見箱...等，然而當制度淪為形式，活動變成只是聊勝於無，企業組織隨之面對的將是要錄所提供的6關服務上究是創造及維持開放溝通氣氛的基礎，同時也有失去員工認同感及忠誠度的潛在威脅與危機。因此，如何讓組織內的聲音可以真實的反應及被重視，或是如何在員工發展社群關係的同時，能瞭解自身的工作價值與未來的發展遠景，將遠比公司花大錢來籌辦這些宣傳或活動，來的實際且有效，如果企業的目的真的是為了凝聚向心力、提昇員工的忠誠度與認同感。

因此，本期EAP先鋒報的「本月焦點」，編輯部將從『讓員工溝通有效運作』及『參不參加活動有這麼重要嗎？』這兩個主題，來說明從EAP的角度如何去看待「員工關係」這個重要的

議題，讓您瞭解內部溝通及員工社群關係運作的實際本質與潛在目的，期待給您不同的觀點及發想。另外，本期「專題報導」要分享給您的是鉅微管理在三月份所做的一份有關「企業內個人心理諮商服務之實施現況」的研究初探，瞭解目前員工對於在企業內使用「員工協助方案」或是「心理諮商服務」的看法或反應，試圖為您解開目前員工在使用服務的低使用率、以及為何推展不開的主因，期待提供您未來在推動相關服務上之參考依據。

《鉅微管理顧問公司》

我們是一家藉由提供員工諮詢服務及公司管理議題解決方案，以協助企業降低人力資源成本的顧問公司，並致力於提供專業的員工協助方案服務(EAPs)，協助員工個人獲得解決工作上/生活上問題的能力；並促使企業主擁有和諧的勞資關係，高生產力的員工。

我們所提供的服務，不僅藉由具有專業證照的社工、諮商、臨床心理及精神科醫師等專業諮詢顧問，提供適切地員工諮詢服務外；並提供設計客製化的管理解決方案，協助企業降低人力資源成本。

◎鉅微管理顧問與您相約公務人力發展訓練中心

鉅微管理顧問公司受邀參加由中華人資協會於本月底所舉辦的「全球化企業人力資源管理與發展」研討會之HR資訊展覽，敬邀各位夥伴的參與與蒞臨指教。

◎展出時間、地點：

05/26 (四) ~ 05/27 (五) 公務人力資源發展中心 (台北市新生南路三段30號) 一樓

前廳外A12攤位。

◎展出內容：

鉅微管理顧問公司EAP服務介紹及組織內規劃諮詢

讓員工溝通有效運作

(Making Employee Communication Work¹)

將員工視為組織核心顧客，是創造及維持開放溝通氣氛的基礎，同時也更助於重新獲得員工及主管的信任。

Recognizing employee as a core constituency within work organizations is central to creating and maintaining open communication and helping regain the trust and credibility of line employees and supervisors.

By John E. Guiniven, Ph.D.

還記得一個令人懷念的傳話遊戲嗎？由第一個人將一段話傳給下一個人，一直到最後一個，結果會發現最後的訊息往往和第一個人所傳達的訊息，差異非常大。這種情形，其實每天都發生在組織中。缺乏有效的溝通，往往會造成組織的潛在問題，甚至會影響員工對於組織的忠誠度。

根據一項調查，僅有1/3的員工清楚了解組織的發展方向，20%的員工清楚自己的工作任務和組織策略之間的關聯性，而只有17%的員工認為公司致力於創造開放的溝通環境。

高階管理群和基層員工間存有解離現象，這種現象每年約影響美國的商业成本高達29億~35億。也許這種現象也存在於高階主管和中階主管之間或政策制訂和負責執行政策的中階主管與基層主管之間。

基層主管和中階主管是第一線的訊息傳遞者，將近1/3的員工決策是來自於基層主管所傳遞的訊息，而產生的決策，僅有5%的員工決策，是來自於CEO或是其他高階主管。越來越多的基層主管和中階主管覺得被排除於具有經營管理者身份或是負有執行組織目標的任務，因為他們被定位為員工和代表傳達員工抱怨的角色。

整個組織的溝通系統產生了問題，此篇文章的目的，是為了解釋為什麼組織溝通會有問題，

以及提供解決問題的建議。重要的核心關鍵，在於人力資源專家需要涉入員工溝通的系統當中。

溝通障礙問題

Martin Gannon(1999)指出人力資源管理發展的三個時期：

1. 泰勒的科學管理時期，在利用科學的原理原則，以使組織成員的產出達到最高的限度。這種管理思維持續至1950年代。

2. 1950-1970年代的行為管理時期，由於受到戰後潮的影響，很難運用威逼的方式，讓剛由戰爭回來職場的員工努力工作。此時期雇主採用行為管理的方式，建立較仁慈和柔和的管理方式。

3. 自1970年代後期，人力資源管理的思維轉為經濟(成本)考量，退休金計畫及執行長的薪酬和公司股價表現相連結等事件，這些事件的發展，促使公司的營運將股東權利放在第一順位。此外，全球化競爭開始萌芽，造成公司開始意識需要降低成本以維持低價並滿足顧客的需求，自此，員工開始被視為"成本"。縮編、委外、部分工時的工作職場一都是人力資源管理經濟考量的取向。

第一個內部的溝通方案，在1940年代開始，並且並稱之為"娛樂年代"。基本上，公司的



內部宣傳品均會出現3B's-保齡球(Bowling)、生日(Birthdays)和小朋友(Babies)。在1950年代開始進入"資訊時代"，公司開始認為員工是有天賦的，因此認為員工應該對於公司要有產值。而1960年代，雇主認為員工需要協助因應消費者抗議和持續增加的政府法令規定。溝通障礙出現問題，是出現於1970年代，人力資源管理開始偏向經濟成本導向，在面對大量的解雇，內部的溝通維持在行為取向，持續向員工強調職場大家庭的氛圍。基層主管和中階主管避免進行砍預算的動作，因為當他們如此進行的話，勢必會造成很多員工失去工作。基層主管和中階主管會覺得和高階主管相處會有挫折感，因為他們身為協助基層員工向公司表達意見的功能已經消失了。

在研究過程中，曾訪談一位主管有關組織溝通的問題，他回答說：一半的我，不相信公司所說的，另一半的我，認為公司所說的都是不相關的事情，我只想他們告訴我一些事情是我的工作團隊需要知道的。

問題解決建議

多數的高階主管希望能建立有效的溝通系統，下列有4個步驟可值得參考：

1.將內部溝通從公共關係分離出來，而將責任歸屬於人力資源部門—自從1970年代，股東和顧客成為各家公司的優先服務的對象，甚於公司的員工。多數的PR部門將心力放在股東和顧客身上，通常所寫的訊息，主要都在強調股東和顧客所關心的議題，而員工的議題，則將之排於第二位。

一項針對22家進行組織縮編的公司內部溝通文件之研究指出，為了滿足改善生產力的需求，及面臨全球化競爭（降低成本和價格）的經濟因素，而進行的人事刪減，對於股東和顧客是很好的理由，但是對於員工，卻是深深影響個人和家庭。忽略這些，將導致員工失去對公司的信任感和忠誠度，甚至會流失公司想要慰留的員工。（這22家公司針對即將被資遣的員工提供提供諮

商/諮詢服務，但是並沒有針對留下來的員工處理有關罪惡感等議題。）

2.確認每一種溝通方案都是雙向的—公司設立意見箱和溝通會議，以為這些措施就已經足夠了。但是在這項研究中，指出受訪者認為意見箱根本是一個笑話。多數的建議並沒有被認真看待，甚至通常都會被以制式化的信件回覆。溝通會議經常成為主管的演說舞台，極少是來自員工的問題或意見。如果說缺乏來自高階主管的承諾，最好或是不運作這些活動。取而代之的是，高階主管可以安排在容易被員工接近的場所或會議室，同時營造讓員工樂於提供意見並被主管接受的氣氛。這種安排時間可以不要多，員工可以知道在那裡沒有從屬關係，同時高階主管也很樂於和員工對話。

3.溝通員工所想知道的，並用他們希望使用的溝通方式—研究指出，錄影帶和公司的電視頻道，都是無效的工具，尤其是對於宣導有關使命、願景等訊息，因為這些工具都是單向的。員工多數對於如健康照顧和持續雇用相關的主題有興趣，他們關心公司的營運狀況，但是他們所關心的是自身的利益。這些主題也許可以在會議中討論，可是必須能夠允許基層主管在這些會議討論中，扮演主角，因為這是必須重新建立主管和基層員工之間的信賴關係。

4.不要羞於負面的消息—如果公司受到批評，和員工藉由內部溝通管道分享這些批評。員工會有不同的訊息來源，若是在正式的管道忽略這些負面消息，將會損及組織的信用。

最後，需要再次提醒的是，如果沒有人力資源管理部門的積極涉入，上述的這些改變可能無法成功。唯有將員工視為核心的顧客，才能確保能在組織各層級中有效的往來溝通。而當管理人員（特別是技術職轉任），在這方面的觀念或技巧，往往因為不擅長或問題複雜，而顯的有些力不從心時，EAP的專業諮詢會是你一個值得運用的資源與工具。



參不參加活動有這麼重要嗎？

(To Party or Not To Party²)

慶祝晚會或聯誼活動將有助於職場社群關係的形成，但唯有透過企業依循的價值理念及管理階層的上行下效才能成就

Holiday parties and other social activities can contribute to building community in the work place ,but only if they reflect the values the company espouses during the week and its leaders model through their behavior.

By George Manning, Ph.D.

隨著聖誕節、新年的來臨，許多部門單位紛紛舉辦各類型的聯誼活動或慶祝晚宴，而出席這些社交活動對同仁來說似乎是必須的，包括口語或非口語的互動，可能還包括如何送禮給你的同事。

公司舉辦這些聯誼活動或宴會，可以藉由這些活動成功建立職場社群；但是在舉辦這些職場社群活動時，必須尊重每位員工的個別差異。部分公司每年都會舉辦春遊活動，同時也應該尊重像小陳不想參加或小李不帶家人自己一個人來…等情形，若是公司因此有人猜測或討論「小陳是不是跟誰不合」或是「小李是不是跟太太處不好」…等話題，那這個春遊活動就失去它的實質意義。

原動力來自於高層

雖然公司舉辦這些正式社交活動可以有助於建立職場社群關係，但是公司的兩三個同事相約一起去吃午餐或幾個人下班後去聚餐，經由這樣的過程，也能創造出類似舉辦這些聯誼活動或出遊的效果。建立職場社群的意義在於創造一個共同的目標及價值共享的理念，而這個原動力更來自於高階領導者，所謂的領導者是各方面的典範，而這裡的領導者並非只有組織中少數的那幾

個，而是指所有各階層的管理人員，這些管理階層將左右這個職場社群關係建立。建立社群關係可從幾個方向來著手，在這個民主社會及自由競爭的環境，工作者可自由選擇工作機會，因此組織對於社群的認知應該是塑造一個可以吸引及留住人才的地方，當好的人才可以匯集時，才能為公司組織成就大事業。

因此，企業組織如何建立一個健全的社群關係，以及如何確定它是健全的呢？一個不錯的參考方法就是運用一份蓋洛普公司的「上作中是來自說答是人才的Q12問卷」，透過這12項題目來測量員工對組織的認同感及忠誠度，如果員工大部分的回答是「是」，那代表員工願意持續工作的意願很高，反之如果否定的比例高，則員工有機會的話，他們會選擇離開。附註說明的，這份問卷與報酬無關，大部分的問題在瞭解員工的感覺及如何因應，像其中有一題是詢問「我在工作中是否有一位好朋友？」，這個特別的議題對一些年輕人來說或許更是重要，因為對他們來說工作中的樂趣是必須的，而這部份多源自於工作上志同道合的夥伴關係，否則職場將難以吸引他們。



多元人格的影響

在一個健康的職場有些員工比起其他人對社群有較高的需求，因此在這裡也有各種不同的人際互動關係模式，有的人保守，有的人容易親近，也有的人特立獨行，在美國的職場有近六成的員工是和善且願意在職場互動中去關心別人的，而其他的四成可能較不是那麼的平易近人，但他們也會傾向在社群關係中去呈現這樣的方式。

但是不論是哪一種人格類型都是好的，而這也對應到世界上各個國家的民族性差異，因此當作者在研討會或一些商業場合的演講中，會將這些不同的人際類型，用幾種不同的"口味"來表示，例如：用香草口味代表有親和力的類型、草莓口味則像是特立獨行的類型、巧克力則像是保守型的，儘管有不同的"口味"的人格類型，但每一種類型的人對於組織的提昇都有正向的貢獻，

一個真正健全的社群是尊重個別的需要與個人的差異狀況，我們必須用包容的態度對待這些不同人際類型的員工。

工作人性的側錄

有些人覺得去參加職場社交活動的目的，可能只是為了不想錯過這些"辦公室八卦"，因此對同仁來說真正重要的並不是參加了幾場聯誼活動，而是它背後真正的動機與目的，因此組織的真正價值是允許多元的人際互動差異，如此組織也會清楚知道職場社群關係的依循方式，重點是在於保有而非去操作。這也是員工協助的專業人員必需提醒企業組織的地方，公司必須能夠成功的透過這些管道，讓員工在建立社群關係的同時，能夠將組織的價值理念與發展目標深耕內化，才是最重要的目的，至於那些吃吃喝喝耗時又費力的活動，不辦也罷。

※社群關係診斷Q12問卷※

- Q1. 我知道我在工作中所期待的是什麼嗎？
- Q2. 當我要將工作做到最好時，我是否有足夠的資源？
- Q3. 每天的工作中，我是否有機會將工作做到最好？
- Q4. 過去七天中，我是否因為工作上的表現被稱讚或嘉獎？
- Q5. 我的主管或其他人似乎很關心我？
- Q6. 在工作中是否有人特別關心我的發展？
- Q7. 我提出的意見是否會被採納？
- Q8. 公司的願景目標讓我覺得我的工作是很重要的？
- Q9. 我的同事可否承諾去做高品質的工作？
- Q10. 在工作上我有要好的夥伴？
- Q11. 在過去六個月我會與某個人討論到我的成長與進步？
- Q12. 在工作上，我是否有機會去成長與學習？



企業內個人心理諮商服務之現狀

王建中

鉅微管理顧問股份有限公司

鉅微管理於三月份進行了「員工使用個人心理諮商服務之影響因素」研究調查，針對國內現有企業內，已推行員工協助方案或個人心理諮商服務之四家科技製造廠，進行此一問卷之抽樣調查，共計回收31份；從統計結果中發現，有近八成五的員工反應經常或偶爾因為生活或工作上的困擾而影響工作情緒及工作表現，但員工曾使用該項服務的比率卻不到5%，而影響使用服務主要的原因則是「不知道有什麼幫助」以及「沒想過要用」。

管理者推介是主要的突破關鍵

越來越多的企業單位瞭解職場健康對企業的直接效益，也願意投資更多的資源或經費來協助員工因應高工作壓力的來臨，除了必要的健康照顧措施之外，更進一步提供「員工心理諮商」或「員工協助方案」的服務，也進行了各式的宣傳活動。但半年、一年下來，使用率卻可能未如預期的踴躍，甚至如果原本聘任有內部的專職人員，可能還被迫轉調或裁撤。

從第二期EAP先鋒報的【專題報導】中，我們也發現公司考量是否要提供EAP相關服務時，可能會考量的因素包括「高階主管的支持」、「費用成本」、「員工使用率」及「具體成效」等，由此可知在此一服務的推動過程，能有效掌握與預估實施結果，將是促成服務被認可及支持的有利因素。

而從此次的研究調查發現，員工被主管推介使用服務的問題中，有七成的員工覺得「受重視」或「會有幫助」，由此看來，部門主管若能在員工遭遇困擾時，適時提供必要的關懷或協助，除

了可以增進員工對主管的信任感及認同，更能有效提昇員工的服務使用率，並發揮服務的實際成效及影響層面。而在國外的一份研究結果中更說明了「主管推介」，在員工協助服務的實際服務中扮演關鍵因素，有效降低了員工的事、病假及缺曠情形。

影響服務使用的新發現

相較此次的調查結果，我們發現，受訪員工多數知道心理諮商，但大部分使用及接觸經驗卻多來自學校的輔導中心，甚至在「您認為需要使用心理諮商的是哪一類型的人？」所看到的結果，負面的觀感（心理、家庭有問題或心情不好）遠高於正面的觀感（想要更有發展、心靈健康、生活愉快），這樣的結果或許與國內專業發展的時程有關，更主要的還有國情文化的直接影響，因此員工對於碰到這些影響工作情緒或工作表現的問題，慣常使用的因應方式，仍是「找親朋好友」、「同事主管」、或「自行解決」，相對於「找專業諮詢老師或社會資源」的比例卻是少之又少。另一方面，受訪同仁雖然知道公司內有這樣的資源，但從「目前可能影響您使用該服務的原因？」，所得到的結果發現到主要的原因在於員工「沒想過要用」及「不知道有什麼幫助」，顯見縱使公司已提供相關服務，但只是讓員工知道絕對不夠，更積極的是要讓員工習慣使用與感受到服務所帶來的效益，甚至從國內某公營單位的經驗分享發現，經由安排管理人員定期使用，親自體驗過服務的「好處」，未來更可成為企業在長期服務推動過程的活廣告。